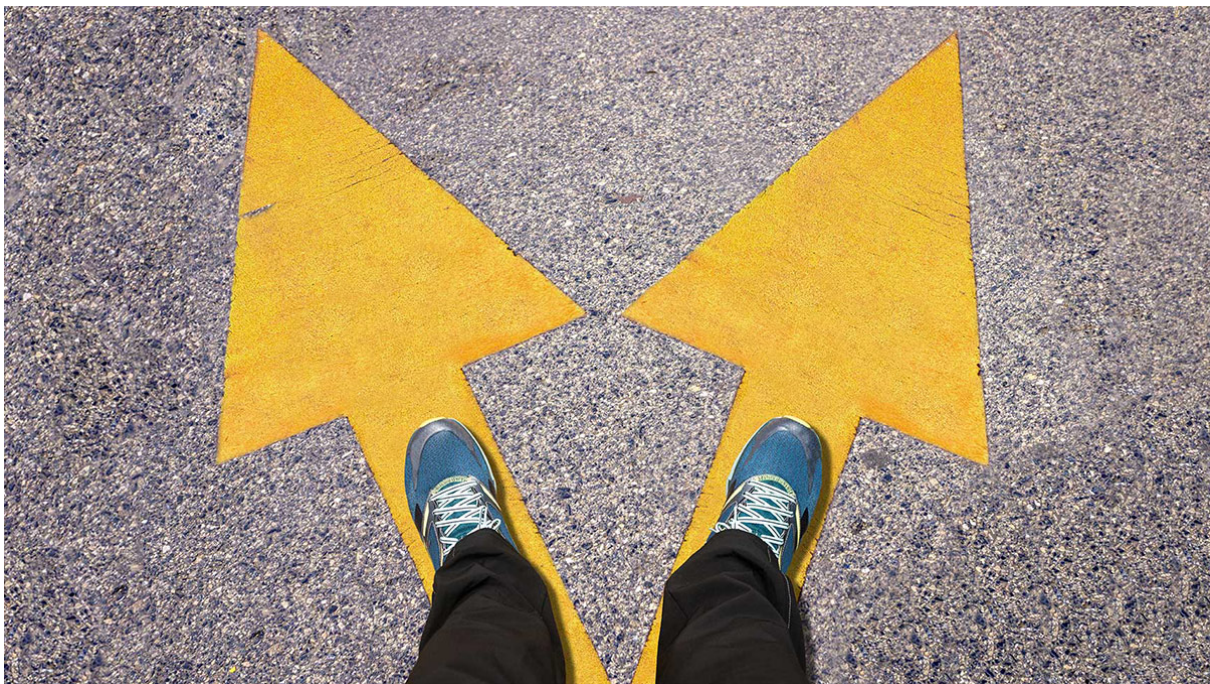


Resolver problemas difíciles requiere un cambio de mentalidad

por Marianne W. Lewis y Wendy K. Smith

Agosto 09, 2022



Dontstop/Getty Images

Resumen. Los líderes se enfrentan a un aluvión diario de demandas competitivas y a múltiples partes interesadas con diferentes opiniones e incentivos. Para navegar por el caos, el cerebro de la mayoría de las personas suele pensar «lo uno o lo otro» cuando el pensamiento «ambos y» llevaría a soluciones más creativas y novedosas. Basándose en 20 años de investigación, los autores proporcionan un

proceso de tres pasos para resolver problemas difíciles mediante la adopción de una mentalidad paradójica: comodidad y voluntad de aceptar demandas contrapuestas como fuente potencial de nuevas ideas y oportunidades. [cerrar](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Si lidera una organización, grande o pequeña, puede que se sienta atrapado en un tira y afloja continuo de demandas contrapuestas. ¿Cómo innova y cambio sin perder el enfoque del producto actual? ¿Cómo construyo un negocio sostenible y sigo obteniendo beneficios? ¿Cómo atraigo a los mejores talentos sin gastar más de mi presupuesto de recursos humanos?

Todas estas preguntas comparten un tema común. Crean una corriente de dilemas entre presiones conflictivas: hoy frente a mañana, misiones frente a mercados, productividad frente a costes. Para empeorar las cosas, los grupos opuestos de partes interesadas suelen adoptar diferentes posiciones mientras luchan por los recursos financieros, el tiempo y la atención. Y está atrapado en el medio.

Siguiendo nuestros instintos, separamos las opciones y decidimos entre ellas. Elegimos A o B. O bien pensar es natural y puede ser beneficioso a corto plazo. Sin embargo, los resultados son limitados en el mejor de los casos y, a menudo, perjudiciales con el tiempo. Pensar o lo uno lleva a intensificar los compromisos excesivos y a polarizar las peleas internas.

Grandes líderes adopte un enfoque diferente. Reconocen las paradojas que subyacen a sus tensiones y, en cambio, adoptan ambos y el pensamiento. En lugar de elegir entre las opciones,

aceptan demandas competitivas simultáneamente.

En nuestra investigación con sus colegas Ella Miron-Spektor, Josh Keller y Amy Ingram, que también tratamos en nuestro libro *Tanto, y pensar*, descubrimos que las personas con una mentalidad paradójica generan respuestas más creativas a las tensiones.

Piense en Yousef Valine, vicepresidente ejecutivo de First Horizon Bank. Valine quería ayudar a más minorías subrepresentadas a acceder a oportunidades de liderazgo al servicio de la creación de un equipo ejecutivo más diverso. Para hacerlo, necesitaba generar confianza con los miembros subrepresentados de la organización, pero también proporcionarles comentarios explícitos, a veces difíciles, para asegurarse de que continuaban desempeñándose bien y llamar la atención de los líderes sénior. Aunque quería que estos líderes en ascenso fueran sus auténticos yo, también sabía que tenían que entender las reglas no escritas de su organización para interactuar con los ejecutivos de manera más eficaz.

Lograr el éxito y la comprensión a menudo requiere conversaciones difíciles. Sin embargo, los líderes, especialmente los del grupo mayoritario, pueden preocuparse por ofender o romper la confianza cuando ofrecen comentarios a alguien del grupo minoritario sobre su actuación. Valine buscó un enfoque de ambos. Necesitaba generar confianza y ofrecer comentarios constructivos; necesitaba honrar y valorar el contexto distintivo de las minorías subrepresentadas y ayudarlas a triunfar en la cultura dominante. ¿Cómo lo hizo?

Afrontar las tensiones

Las personas con una mentalidad paradójica no esperan a que las tensiones les lleguen. Saben que las paradojas acechan bajo la superficie de nuestros dilemas cotidianos. También creen que

pueden ganar más creatividad si se enfrentan a estas paradojas. Así que las personas con una mentalidad de alta paradoja buscan activamente tensiones y posiciones opuestas.

Valine reflexionó sobre sus propias tensiones. Había visto a otros colegas lidiando con cómo darle una retroalimentación difícil en el pasado. Vio el coraje que necesitaban para ser sinceros con él. También sabía lo agradecido que estaba con quienes hicieron el esfuerzo.

Los líderes suelen rodearse de personas que apoyan sus perspectivas, lo que facilita liderar a corto plazo. Sin embargo, las personas con una mentalidad de gran paradoja buscan lo contrario. Si quiere superar las tensiones, rodéese de personas de puntos de vista diferentes, incluso opuestos. Pida a sus líderes que mencionen las tensiones que están experimentando en sus propios grupos. Pida a los demás que actúen como defensores del diablo para desafiar su punto de vista.

Abrazar las tensiones

Las personas con una mentalidad paradójica toleran la ambigüedad y gestionan el malestar emocional que la acompaña. En lugar de sentir la necesidad de cierre y coherencia, lo que empuja a las personas a tomar decisiones claras y coherentes, revisan las decisiones pasadas y preguntan si hay otras opciones que permitan obtener resultados aún mejores en el futuro.

Abrazar las tensiones no significa que estos líderes sean wafflers y eviten decisiones. Puede que encuentren una opción que les permita seguir adelante. Sin embargo, también saben que la nueva información o perspectivas alternativas pueden invitarlos a replantearse eventualmente esa decisión. Estas personas tampoco son unas chancas, que vacilan constantemente entre alternativas. De hecho, tanto los pensadores como los pensadores

suelen tener muy claro el panorama general y un propósito superior general, pero saben que lograr este objetivo requiere una toma de decisiones consistentemente inconsistente.

Valine revisó constantemente las tensiones que surgían al apoyar a las minorías subrepresentadas. Algunos colegas estaban ansiosos y abiertos a recibir comentarios constructivos. Otros necesitaban generar más confianza antes de hacerlo. Abordar estas tensiones era un objetivo en movimiento.

Si quiere abrazar las tensiones, tiene que sentirse cómodo con la incomodidad de la ambigüedad y la incertidumbre. Esto no significa esconder la incomodidad debajo de la alfombra. Ocultar las emociones negativas solo hará que vuelvan con más poder. En cambio, reconozca la incomodidad. Comparta sus sentimientos con los demás. A continuación, busque formas de seguir adelante incluso en medio de esta incomodidad.

Procesando las tensiones

Las personas con una mentalidad paradójica analizan y reanalizan constantemente las tensiones. Lo que es más importante, procesan las tensiones utilizando enfoques que en sí mismos son paradójicos.

Ambos pensadores buscan información para ver cómo las ideas opuestas son distintas y diferentes y, al mismo tiempo, buscan identificar cómo pueden vincularse y ser sinérgicas. Se separan y conectan.

Por ejemplo, Valine sabía que podía generar confianza si llegaba a colegas más jóvenes, creándoles nuevas oportunidades y defendiendo sus carreras cuando no estaban presentes. Cuanto más supieran sus colegas que él las respaldaba, más directo y explícito podía ser a la hora de darles comentarios difíciles pero constructivos. Cuanto más proporcionaba comentarios constructivos, más ganaba confianza.

Una vez que tenga claras las tensiones a las que se enfrenta, puede crear oportunidades para separarse (preguntarse qué es lo que distingue, lo único de estas diferentes opciones) y para conectarse (cuestionándose cómo estas diferencias pueden reforzarse y habilitarse mutuamente).

Abrazar la paradoja no es fácil. El tira y afloja en curso entre demandas opuestas puede ser agotador y desconcertante. Sin embargo, en nuestra investigación, descubrimos que cuanto más personas adoptan una mentalidad paradójica, más generan soluciones innovadoras, más satisfechos y llenos de energía están en sus trabajos y mayor rendimiento obtienen. Pensar ambas cosas no solo es útil para los grandes líderes, sino también para permitir un mundo creativo más sostenible.

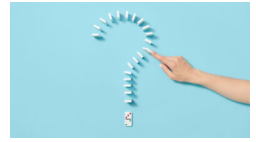
ML

Marianne W. Lewis is dean of the University of Cincinnati's Lindner School of Business and a professor of management. She formerly served as dean at Cass Business School in London. She is the co-author of *Both/And Thinking*.

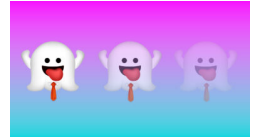
WS

Wendy K. Smith is the Emma Smith Morris Professor of Management and academic director of the Women's Leadership Initiative at the University of Delaware's Lerner College of Business & Economics. She is the co-author of *Both/And Thinking*.

What Are Your Decision-Making Strengths and Blind Spots?



Stop Ghosting and Start Saying No



How Greenwashing Affects the Bottom Line



Adding More Data Isn't the Only Way to Improve AI

